



**Faculty of Cognitive Science and Human Development**

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN  
MOTIVASI KERJA DI KALANGAN PEKERJA-PEKERJA  
SOKONGAN DI MAJLIS PERBANDARAN PADAWAN,  
SARAWAK**

**Yong Yen Ting**

**HF  
5549.5  
Y55  
2002**

**Kota Samarahan  
2002**

HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KERJA DI  
KALANGAN PEKERJA-PEKERJA SOKONGAN DI MAJLIS PERBANDARAN  
PADAWAN, SARAWAK

P. KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK  
UNIMAS



1000129683

oleh

Yong Yen Ting

Projek ini merupakan salah satu keperluan kursus untuk mendapat  
Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Manusia) dari Fakulti Sains  
Kognitif dan Pembangunan Manusia,  
Universiti Malaysia Sarawak

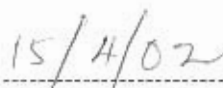
Projek bertajuk Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja di Kalangan Pekerja-pekerja Sokongan di Majlis Perbandaran Padawan, Sarawak telah disediakan oleh Yong Yen Ting dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk mendapat Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Manusia).

Diterima untuk diperiksa oleh:



(Puan Noor Shah Mohd Salleh)

Tarikh:



## PENGHARGAAN

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada penyelia saya iaitu Puan Noor Shah atas bimbingan, tunjuk ajar, galakan dan nasihat beliau sepanjang penulisan projek tahun akhir ini.

Terima kasih juga ditujukan kepada Encik Shariman selaku pegawai tadbir pengurusan sumber manusia di Majlis Perbandaran Padawan (MPP) yang telah berkongsi pengalaman, maklumat dan membantu saya dalam pendedaran borang soal selidik. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada semua pekerja MPP yang telah membantu saya mengisi borang soal selidik.

Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada rakan-rakan saya terutamanya kepada Khor Chong Meow, Chew Shiok Chew dan Lee Yin Khai atas sokongan dan tunjuk ajar mereka. Tidak ketinggalan juga kepada semua staf fakulti FSKPM atas pertolongan mereka.

Akhir sekali, ucapan terima kasih ingin saya rakamkan kepada kedua ibu bapa saya yang telah memberi sokongan moral kepada saya.

## JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan	III
Jadual Kandungan	IV
Senarai Jadual	VI
Senarai Gambarajah	VIII
Abstrak	IX
<i>Abstract</i>	X
<b>1. Pengenalan</b>	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latar belakang organisasi dan kajian	2
1.2 Kenyataan masalah	3
1.3 Objektif kajian	3
1.3.1 Objektif umum	3
1.3.2 Objektif khusus	3
1.4 Rangka kerja konseptual	4
1.5 Hipotesis kajian	4
1.6 Kepentingan kajian	5
1.7 Definisi istilah	5
1.7.1 Budaya organisasi	5
1.7.2 Ganjaran	6
1.7.3 Kepimpinan	6
1.7.4 Komunikasi	6
1.7.5 Identiti Pekerja	6
1.7.6 Motivasi kerja	7
1.7.7 Pekerja sokongan	7
1.8 Limitasi kajian	7
<b>2. Sorotan Kajian Lepas</b>	
2.0 Budaya organisasi	8
2.1 Motivasi	9
2.2 Faktor-faktor budaya organisasi	11
2.2.1 Ganjaran sebagai faktor budaya organisasi	11
2.2.2 Hubungan antara ganjaran dengan motivasi	12
2.2.3 Kepimpinan sebagai budaya organisasi	13
2.2.4 Hubungan antara kepimpinan dengan motivasi	14
2.2.5 Komunikasi sebagai budaya organisasi	15
2.2.6 Hubungan antara komunikasi dengan motivasi	15
2.2.7 Identiti pekerja sebagai budaya organisasi	16
2.2.8 Hubungan antara identiti pekerja dengan motivasi	16
<b>3. Metodologi Kajian</b>	
3.0 Pengenalan	17
3.1 Rekabentuk kajian	17
3.2 Populasi dan sampel	17
3.3 Instrumen kajian	18
3.4 Kajian rintis	19
3.5 Pengumpulan data	20

3.6	Penganalisaan data	20
3.7	Kesimpulan	21
<b>4.</b>	<b>Dapatan Kajian dan Perbincangan</b>	
4.0	Pengenalan	22
4.1	Ciri-ciri demografik responden	22
4.2	Pengukuran tahap motivasi	23
4.3	Analisis hipotesis kajian	24
4.4	Sumbangan faktor-faktor budaya organisasi terhadap motivasi kerja	27
4.5	Kesimpulan	27
<b>5.</b>	<b>Rumusan dan Cadangan</b>	
5.0	Pengenalan	29
5.1	Rumusan kajian	29
5.2	Rumusan terhadap dapatan kajian	30
5.2.1	Tahap motivasi kerja	30
5.2.2	Analisis anova sehala dan ujian t	30
5.2.3	Analisis korelasi pearson	30
5.2.4	Analisis regresi berganda	30
5.3	Kesimpulan	30
5.4	Cadangan	30
5.4.1	Cadangan untuk organisasi	31
5.4.2	Cadangan untuk pengkaji masa depan	31
<b>6.</b>	<b>Rujukan</b>	32
<b>7.</b>	<b>Lampiran</b>	
A	Surat kebenaran menjalankan kajian di Majlis Perbandaran Padawan	36
B	Borang soal selidik	38

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual 1</b> Keputusan kajian rintis	19
<b>Jadual 2</b> 5 tahap pekali korelasi	20
<b>Jadual 3</b> Tahap motivasi kerja mengikut julat skor	21
<b>Jadual 4</b> Taburan responden mengikut jantina	22
<b>Jadual 5</b> Taburan responden mengikut umur	22
<b>Jadual 6</b> Taburan responden mengikut tahap pendidikan	23
<b>Jadual 7</b> Taburan responden mengikut jumlah tahun berkhidmat	23
<b>Jadual 8</b> Taburan responden mengikut tahap motivasi kerja	23
<b>Jadual 9</b> Keputusan ujian t bagi perbezaan di antara jantina dengan motivasi kerja	24
<b>Jadual 10</b> Keputusan ujian t bagi perbezaan di antara umur dengan motivasi kerja	24
<b>Jadual 11</b> Ujian anova untuk perbezaan tahap pendidikan dengan motivasi kerja	24
<b>Jadual 12</b> Keputusan ujian t bagi perbezaan di antara jumlah tahun berkhidmat dengan motivasi kerja	25
<b>Jadual 13</b> Ujian kolerasi pearson di antara faktor ganjaran dengan motivasi kerja	25
<b>Jadual 14</b> Ujian kolerasi pearson di antara faktor komunikasi dengan motivasi kerja	25
<b>Jadual 15</b> Ujian kolerasi pearson di antara faktor kepimpinan dengan motivasi kerja	26

<b>Jadual 16</b>	
Ujian kolerasi pearson di antara faktor identiti dengan motivasi kerja	26
<b>Jadual 17</b>	
Analisis regresi berganda faktor identiti terhadap motivasi kerja	27
<b>Jadual 18</b>	
Analisis regresi berganda faktor identiti terhadap motivasi kerja	27
<b>Jadual 19</b>	
Analisis regresi berganda faktor identiti terhadap motivasi kerja	27
<b>Jadual 20</b>	
Rumusan dapatan kajian	27



## SENARAI RAJAH

<b>Rajah 1</b> Rangka kerja konseptual	4
<b>Rajah 2</b> Proses motivasi	11
<b>Rajah 3</b> Hubungan antara sistem ganjaran dengan budaya organisasi	12
<b>Rajah 4</b> Carta organisasi	17

## ABSTRAK

### HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KERJA DI KALANGAN PEKERJA-PEKERJA SOKONGAN DI MAJLIS PERBANDARAN PADAWAN, SARAWAK

Yong Yen Ting

Kajian ini bertujuan untuk menentukan hubungan antara faktor budaya organisasi dengan motivasi kerja di kalangan pekerja-pekerja sokongan. Faktor budaya organisasi yang dikaji adalah ganjaran, kepimpinan, komunikasi dan identiti. Manakala faktor demografik pula terdiri daripada jantina, umur, tahap pendidikan dan identiti pekerja. Responden kajian ini adalah terdiri daripada 63 orang yang dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak. Kaedah yang digunakan untuk mengumpul data adalah borang soal selidik dan temuramah dengan pegawai sumber manusia. Kaedah yang digunakan dalam analisis kajian adalah statistik deskriptif dan statistik inferensi. Ujian t, ujian anova sehalu, ujian korelasi dan regresi berganda adalah antara kaedah yang digunakan dalam statistik inferensi. Analisis kajian mendapati bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor demografik dengan motivasi kerja. Manakala faktor komunikasi dan identiti didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja. Faktor yang paling dominan didapati memberi sumbangan sebanyak 35.5% varian terhadap motivasi kerja adalah faktor identiti. Daripada dapatan kajian di atas, boleh disimpulkan bahawa faktor identiti memainkan peranan penting dalam motivasi kerja pekerja di organisasi ini.

## ABSTRACT

### A STUDY ON RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION CULTURE AND WORK MOTIVATION AMONG SUPPORT STAFF IN MAJLIS PERBANDARAN PADAWAN, SARAWAK.

Yong Yen Ting

*This study was aim to determine the relationship between organization culture and work motivation among support staff. Organization factors that are included in this study are rewards, communication, leadership and identity. Whereas the demographic factors in this study are gender, age, length of service and level of education. A total of 63 respondents were chosen using the random sampling method. Questionnaires were used as a tool to collect data and interview was conducted with the human resource officer. Data was analyzed by using descriptive statistic dan inferential statistic. T-test, one way anova, regression linear and pearson correlation were among the tools that were used in inferential statistic. Findings showed that there was no significant value between demographic and work motivation. However, the correlation between identity and communication showed positive and significant value. Multiple regression showed that identity was the most dominant factor that contributed about 35.5% varian of the overall employee's motivation. Based on the finding above, it can be concluded that worker's identity plays an important role in workers motivation.*

## BAB 1 PENGENALAN

### 1.0 Pengenalan

Manusia mempunyai personaliti yang tersendiri begitu juga dengan organisasi (Robbins, 1992). Organisasi seperti manusia juga mempunyai kriteria-kriteria tertentu seperti kreatif, inovatif dan konservatif. Kriteria-kriteria ini dapat digunakan untuk meramal tingkah laku dan kelakuan pekerja-pekerja di dalam sesebuah organisasi. Seperti budaya sesuatu kaum yang mempunyai pantang larang dan peraturan yang harus diikuti oleh masyarakat tersebut, sesebuah organisasi juga mempunyai budayanya tersendiri yang mempengaruhi perjalanan sesebuah organisasi.

Menurut Gabriel (1999) kajian mengenai budaya organisasi mula diberi perhatian oleh pengkaji pada tahun 80an. Budaya organisasi mula diberi perhatian kerana negara Jepun mula muncul sebagai kuasa perindustrian. Kejayaan syarikat-syarikat Jepun mula mendapat perhatian daripada pengkaji barat yang ingin mengetahui apakah faktor yang membawa kepada kejayaan syarikat Jepun. Pengkaji mendapati bahawa kejayaan syarikat Jepun bukan hanya terletak pada teknologi yang ada tetapi pada budaya yang diamalkan oleh syarikat Jepun. Gabriel (1999) mengatakan bahawa organisasi yang berjaya adalah organisasi yang mempunyai budaya yang kuat di kalangan pekerja.

Kajian mengenai budaya organisasi merupakan satu proses yang rumit. Ini kerana budaya organisasi terdiri daripada beberapa peringkat yang boleh dibahagi kepada budaya yang subjektif dan budaya yang objektif (Bowditch & Buono, 2001). Budaya yang subjektif terdiri daripada tanggapan yang terlindung (pemikiran dan perasaan ahli dalam organisasi), harapan yang dipegang oleh ahli organisasi dan bagaimana ahli dalam organisasi melihat nilai (perkara yang patut diamalkan) dan norma yang wujud. Budaya yang subjektif ini juga dikenali sebagai *managerial culture* yang meliputi corak kepimpinan yang wujud dalam organisasi dan cara yang sepatutnya diambil untuk mengatasi sesuatu masalah yang dipengaruhi oleh nilai yang disokong oleh organisasi. Manakala budaya yang objektif melibatkan artifak seperti rekabentuk pejabat dan kereta yang digunakan oleh eksekutif syarikat. Oleh itu, budaya menentukan norma dan peraturan yang formal dan tidak formal yang perlu diikuti oleh setiap pekerja dalam organisasi yang dapat diaplikasikan dalam organisasi seperti bagaimana ganjaran perlu diagihkan dan corak komunikasi yang perlu wujud (Greenberg & Baron, 2000).

Schein dan Gagliardi (seperti yang disebut dalam Golembiewski, 1993) berpendapat bahawa proses pembinaan budaya sesebuah organisasi bermula apabila kaedah yang digunakan untuk menyelesaikan sesuatu masalah telah berjaya dan diterima oleh pekerja. Pemimpin dalam sesebuah organisasi memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan satu budaya organisasi. Ini adalah kerana penyelesaian masalah bergantung kepada pengalaman lepas, tanggapan individu, latar belakang pengajian dan faktor personaliti seseorang pemimpin

tersebut. Apabila kaedah yang digunakan berjaya menyelesaikan sesuatu masalah, maka pekerja dalam organisasi akan mempunyai tanggapan bahawa 'cara ini sepatutnya dilakukan apabila berada dalam situasi sebegini.' Gagliardi (seperti yang disebut dalam Golembiewski, 1993) mengatakan bahawa hanya elemen yang disahkan melalui pengalaman akan diterima sebagai komponen budaya.

Menurut Gordon (1983) budaya organisasi dapat mengintegrasikan motivasi individu dengan matlamat dan tugas dalam sesebuah organisasi. Ini bermakna ia akan mempengaruhi motivasi seseorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Adler (1992) pula menceritakan bahawa budaya dalam sesebuah organisasi boleh menyebabkan pekerja berasa kecewa atau puas hati dengan tugas yang dilaksanakan. Beliau juga mengatakan bahawa beberapa kajian telah menunjukkan bahawa pekerja akan memberi komitmen yang lebih tinggi kepada tugas mereka jika nilai yang dipegang adalah selaras dengan organisasi atau penyelia mereka. Oleh itu, seseorang pekerja tersebut perlu menyesuaikan diri dengan nilai dan norma sesebuah syarikat tersebut. Jika pekerja gagal menyesuaikan diri kepada budaya sesebuah syarikat itu, maka ini akan mengakibatkan pekerja kurang bermotivasi untuk melaksanakan tugasnya dan prestasi kerja akan menurun. Oleh itu, organisasi perlu peka terhadap keperluan pekerja kerana mereka merupakan sumber tenaga pekerja yang terpenting bagi sesebuah organisasi.

## **1.1 Latar Belakang Organisasi dan Kajian**

Majlis Perbandaran Padawan merupakan sebuah organisasi awam yang terletak di Kota Padawan, Batu 10, Kuching. Majlis ini bertanggungjawab terhadap kecantikan dan kebersihan di kawasan luar bandar Kuching. Organisasi ini mempunyai lebih kurang 439 orang pekerja di mana sebahagian besar daripada pekerjaannya adalah pekerja sokongan iaitu kira-kira 353 orang pekerja. Yang selebihnya adalah daripada pihak pengurusan.

Visi organisasi ini ialah untuk menjadi contoh pihak berkuasa tempatan dengan memberi perkhidmatan yang berkualiti dan cemerlang dengan adanya penyertaan yang menyeluruh daripada kumpulan pekerja yang berdisiplin, komited dan berdedikasi.

Misi organisasi ialah untuk meningkatkan dan mengekalkan kualiti yang baik terhadap kehidupan para pelanggannya dengan menyediakan, menyelenggara dan meningkatkan prasarana, ameniti, kemudahan awam serta memberikan perkhidmatan yang cekap, cepat dan terjamin.

Lebih kurang 80 peratus daripada pekerja di Majlis Perbandaran Padawan terdiri daripada pekerja sokongan. Ini menunjukkan bahawa golongan pekerja ini memainkan peranan yang penting dalam pembangunan organisasi ini. Organisasi dapat mengetahui jenis budaya yang wujud berdasarkan penilaian ke atas sepuluh kriteria yang telah dikemukakan oleh Robbins (1993) iaitu inisiatif individu, toleransi risiko, penunjuk, integrasi, sokongan pengurusan, kawalan, identiti, sistem ganjaran, toleransi konflik dan sistem komunikasi. Analisis ini akan memberi satu gambaran berkenaan dengan perkongsian nilai antara pekerja, bagaimana sesuatu perkara sepatutnya dilakukan dan cara yang sepatutnya pekerja perlu berkelakuan (Robbins, 1993). Oleh itu, adalah penting untuk memastikan bahawa pekerja-pekerja dapat menyesuaikan diri dengan budaya dalam organisasi ini supaya mereka dapat berusaha dan bekerjasama untuk mencapai misi dan visi organisasi mereka.

## 1.2 Kenyataan Masalah

Kemajuan dalam bidang sains dan teknologi telah menyebabkan dunia menjadi semakin global. Pasaran dunia yang terbuka, persaingan yang semakin sengit dan permintaan masyarakat berkenaan dengan kualiti perkhidmatan dan produk sesebuah organisasi semakin meningkat menyebabkan dunia pekerjaan pada masa kini semakin mencabar. Oleh itu, organisasi perlu sentiasa peka terhadap perubahan ini dan sentiasa bersedia untuk membuat perubahan bagi menyesuaikan diri dengan persekitaran. Persaingan global melibatkan semua jenis industri sama ada di sektor swasta atau kerajaan tanpa mengira saiz dan jenis perniagaannya. Industri yang tidak dapat mengikuti arus perkembangan dan perubahan ini akan lenyap begitu sahaja. Oleh itu, kerajaan telah memperkenalkan Pengurusan Kualiti Menyeluruh, ISO 9000, *Quality Control Circle* dalam sektor kerajaan dan sektor swasta supaya organisasi akan sentiasa memperbaiki kelemahan dan meningkatkan lagi kekuatan yang ada.

Memandangkan persaingan dunia semakin kompetitif maka organisasi perlu mengatur strategi untuk menghadapinya. Budaya organisasi memainkan peranan yang penting dalam pembangunan sesebuah organisasi. Ini kerana budaya merupakan salah satu komponen yang perlu dititikberatkan dan merupakan aset yang bernilai untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Budaya organisasi yang diuruskan dengan jayanya dapat meningkatkan motivasi pekerja dan seterusnya produktiviti sesebuah organisasi tersebut dapat dibaiki.

Majlis Perbandaran Padawan dikenali sebagai *Kuching Rural District Council* sebelum tahun 1996. Selepas organisasi ini telah diberi nama baru terdapat banyak perubahan telah dilakukan ke atas pentadbiran majlis ini. Majlis ini mula menerima pelbagai anugerah seperti MS ISO 9000 dan *Local Authorities Awards*. Organisasi ini mula menyedari bahawa perubahan perlu dilakukan supaya tidak ketinggalan dalam era teknologi maklumat ini. Antaranya ialah pekerja digalakkan untuk menyertai program latihan yang diadakan oleh organisasi. Perubahan-perubahan dalam organisasi ini akan mempengaruhi budaya yang sedia ada. Oleh itu, kajian ini adalah untuk mengkaji tahap motivasi kerja dengan budaya organisasi yang sedia ada.

## 1.3 Objektif Kajian

### 1.3.1 Objektif Umum

Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti sama ada wujud kaitan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja pekerja di Majlis Perbandaran Padawan.

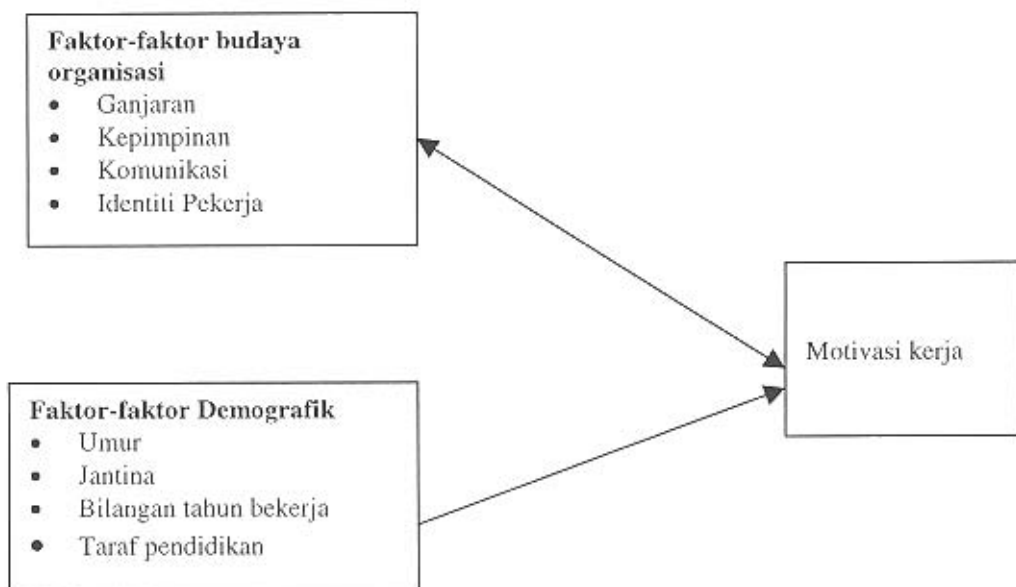
### 1.3.2 Objektif Khusus

- Mengetahui tahap motivasi kerja di kalangan pekerja-pekerja sokongan.
- Mengetahui faktor-faktor budaya organisasi (kepemimpinan, komunikasi, ganjaran dan identiti) yang mempengaruhi tahap motivasi kerja.
- Mengetahui perbezaan di antara tahap motivasi dengan faktor-faktor demografik (umur, jantina, tahap pendidikan, jumlah tahun berkhidmat).
- Mengetahui faktor budaya yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja.

## 1.4 Rangka Kerja Konseptual

Pembolehubah Tidak Bersandar

Pembolehubah Bersandar



Rajah 1: Rangka kerja konseptual

## 1.5 Hipotesis Kajian

Hipotesis Nul ( $H_0$ ) Pertama:

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur dengan motivasi kerja.

Hipotesis Nul ( $H_0$ ) Kedua:

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina dengan motivasi kerja.

Hipotesis Nul ( $H_0$ ) Ketiga:

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jumlah tahun berkhidmat dengan motivasi kerja.

Hipotesis Nul ( $H_0$ ) Keempat:

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap pendidikan dengan motivasi kerja.

Hipotesis Nul ( $H_0$ ) Kelima:

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara ganjaran dengan motivasi kerja

Hipotesis Nul ( $H_0$ ) Keenam:

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi dengan motivasi kerja.

Hipotesis Nul (Ho) Ketujuh:

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan dengan motivasi kerja.

Hipotesis Nul (Ho) Kelapan:

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara identiti dengan motivasi kerja.

Hipotesis Nul (Ho) Kesembilan:

Tidak terdapat sumbangan yang signifikan di antara faktor ganjaran, kepemimpinan, komunikasi dan identiti dengan motivasi kerja.

## **1.6 Kepentingan Kajian**

Budaya yang diamalkan oleh sesebuah syarikat akan mempengaruhi motivasi seseorang pekerja. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengkaji sama ada budaya yang diamalkan dapat memotivasi seseorang pekerja. Ini kerana motivasi dapat mempengaruhi keberkesanan sesuatu tugas yang dilakukan oleh seseorang pekerja tersebut. Vasu, Stewart dan Garson (1990) berpandangan bahawa kesanggupan seseorang pekerja untuk merealisasikan matlamat organisasi akan bergantung kepada motivasi mereka tanpa mengambil kira tahap keupayaan yang ada pada setiap pekerja. Kekurangan motivasi di kalangan pekerja akan membawa kepada pelbagai masalah seperti prestasi kerja yang rendah, ketidakhadiran dan pusing ganti pekerja.

Kajian ini juga membantu pihak pengurusan mengenal pasti kekuatan dan kelemahan yang wujud akibat daripada budaya yang diamalkan oleh pekerja-pekerja dalam organisasi. Selain itu, kajian ini juga membolehkan pihak pengurusan merancang untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang wujud.

## **1.7 Definisi Istilah**

### **1.7.1 Budaya Organisasi**

Definisi Konseptual

Budaya ditakrifkan oleh Schein (1992) sebagai; "*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.*"

Definisi Operational

Budaya organisasi merupakan tanggapan dan kepercayaan yang dikongsi oleh pekerja dalam sesebuah organisasi. Budaya dan nilai ini akan diajar kepada ahli baru dalam sesebuah organisasi supaya mereka dapat menyesuaikan diri dan dapat menerima tanggapan dan budaya yang dipegang oleh ahli-ahli dalam organisasi tersebut.

Kajian ini akan mengkaji empat faktor yang terdapat dalam budaya organisasi iaitu kepemimpinan, ganjaran, komunikasi dan identiti pekerja.



### **1.7.2 Ganjaran**

#### **Definisi Kōseptual**

Ganjaran merupakan faedah yang diberi kepada pekerja hasil daripada tugas yang dilakukan, perkhidmatan yang diberi atau menjalankan tanggungjawab yang telah diamanahkan (Pitts, 1995).

#### **Definisi Operational**

Di dalam organisasi terdapat dua jenis ganjaran iaitu ganjaran yang bersifat ektrinsik dan ganjaran yang bersifat intrinsik. Ganjaran ektrinsik adalah ganjaran yang dapat dikawal oleh organisasi seperti gaji dan kenaikan pangkat. Manakala ganjaran yang bersifat intrinsik pula diberi kepada pekerja hasil daripada kualiti kerja yang dilakukan. Contoh ganjaran intrinsik ialah tanggungjawab yang telah diamanahkan dan pencapaian dalam sesuatu kerja.

### **1.7.3 Kepimpinan**

#### **Definisi Konseptual**

Locke, Kirkpatrick, Wheeler, Schneider, Niles, Goldstein, Welsh dan Chah (1991) mentakrifkan kepimpinan sebagai satu proses di mana seseorang pemimpin cuba menyakinkan orang lain untuk mengambil tindakan yang membawa kepada pencapaian satu matlamat yang sama.

#### **Definisi Operasional**

Dalam sesebuah organisasi, seorang pengurus ataupun penyelia perlu mempunyai kepimpinan yang baik seperti kemahiran berkomunikasi dan kemahiran membuat keputusan kerana corak kepimpinan ini akan mempengaruhi motivasi pekerja dan kelancaran perjalanan sesebuah unit dalam organisasi atau secara keseluruhannya.

### **1.7.4 Komunikasi**

#### **Definisi Konseptual**

Komunikasi merupakan satu proses menyampaikan dan menerima maklumat daripada seorang individu kepada individu yang lain melalui penggunaan simbol yang diketahui bersama (Snell, 1999).

#### **Definisi Operational**

Komunikasi dalam organisasi memainkan beberapa peranan penting seperti menyalurkan maklumat mengenai sesuatu idea yang baru atau perubahan prosedur, maklumat berkenaan dengan kerja-kerja yang perlu dilaksanakan dan interaksi antara pekerja-pekerja yang dapat memudahkan perjalanan tugas dalam sesebuah organisasi.

### **1.7.5 Identiti Pekerja**

#### **Definisi Konseptual**

Menurut Robbin (1992) identiti ialah sejauh mana ahli organisasi mengenal pasti organisasi sebagai satu unit lebih daripada bidang kepakaran atau jabatan mereka sendiri.

#### **Definisi Operational**

Seseorang pekerja yang beridentifikasi dengan organisasinya akan lebih komited dengan tugas yang dilakukan, aktiviti-aktiviti dan matlamat organisasi. Ini kerana mereka berasa mereka adalah sebahagian daripada organisasi.

## **1.7.6 Motivasi Kerja**

### **Definisi Konseptual**

Katzell dan Thompson (1995) dalam Kolb, Osland dan Rubin (1995) mendefinisikan motivasi kerja sebagai *"a broad construct pertaining to the condition and processes that account for the arousal, direction, magnitude and maintenance effort in a person's job."*

### **Definisi Operasional**

Pekerja yang bermotivasi dalam melaksanakan tugas mereka akan berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Seseorang pekerja yang bermotivasi akan lebih berinisiatif, kreatif dan proaktif dalam melaksanakan tugas mereka. Oleh itu, motivasi kerja boleh diukur berdasarkan sikap pekerja, pengetahuan, dan inisiatif seseorang pekerja.

Kajian ini akan mengkaji tahap motivasi pekerja dalam menjalankan tugas mereka.

## **1.7.7 Pekerja Sokongan**

### **Definisi Operational**

Pekerja yang bukan daripada pihak pengurusan. Di Padawan, pekerja sokongan dikelaskan dalam kumpulan B, kumpulan C dan kumpulan D.

## **1.8 Limitasi Kajian**

Secara keseluruhannya, didapati bahawa terdapat beberapa limitasi ke atas kajian yang dijalankan ini. Salah satu daripadanya ialah kajian ini hanya dijalankan di sebuah organisasi sahaja iaitu Majlis Perbandaran Padawan dan keputusan yang diperolehi tidak boleh digeneralisasikan kepada keseluruhan organisasi atau organisasi yang lain. Selain itu, kajian ini hanya dilakukan ke atas pekerja staf sokongan dan ia tidak meliputi staf yang lain seperti staf akademik dan pengurusan.

Kajian ini hanya mengkaji empat faktor pembolehubah organisasi iaitu ganjaran, kepimpinan, komunikasi dan identiti. Terdapat faktor-faktor budaya organisasi yang lain yang tidak diambil kira dalam kajian ini.

Di samping itu, kajian ini amat bergantung kepada kejujuran dan kebenaran responden menjawab soalan yang ditujukan untuk mendapat hasil kajian yang tepat. Adalah sukar untuk mengukur motivasi kerja dengan tepat kerana motivasi sentiasa berubah mengikut keadaan. Oleh itu, untuk mendapat kaedah pengukuran yang tepat untuk mengukur motivasi kerja adalah sukar.

Selain itu, tidak terdapat banyak kajian yang lepas yang mengkaji berkenaan dengan budaya organisasi dengan motivasi pekerja berbanding dengan kepuasan dan prestasi kerja.

## BAB 2 SOROTAN KAJIAN LEPAS

### 2.0 Budaya Organisasi

Menurut Plunkett dan Attner (1994), organisasi adalah terdiri daripada sekumpulan manusia yang mempunyai ciri-ciri seperti sebuah masyarakat. Seperti sebuah masyarakat, setiap organisasi mempunyai satu sistem kepercayaan, nilai dan norma yang unik. Sistem ini dikenali sebagai budaya organisasi, yang memberitahu perkara-perkara yang penting dalam organisasi, cara seseorang pekerja perlu berkelakuan, bagaimana mereka perlu berinteraksi dan apa yang sepatutnya mereka capai. Oleh itu, melalui perkongsian nilai, kepercayaan dan norma ini akan membolehkan pekerja beridentifikasi dengan organisasi mereka dan mewujudkan perasaan bangga. Elemen-elemen ini adalah penting untuk mewujudkan satu organisasi yang efektif.

Budaya organisasi ditakrifkan sebagai "*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems*" (Schein, 1992). Manakala Robbin (1993) pula mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu sistem perkongsian nilai antara pekerja yang membezakan satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Robbins (1992) telah menyenaraikan sepuluh kriteria yang membentuk budaya sesebuah organisasi iaitu:

1. Inisiatif individu: darjah kebebasan, tanggungjawab dan berdikari yang diperolehi oleh seseorang pekerja.
2. Toleransi risiko: sejauh mana seseorang pekerja digalakkan bersikap inovatif, agresif dan sanggup mengambil risiko.
3. Penunjuk: darjah di mana sesebuah organisasi dapat membentuk objektif yang jelas dan prestasi yang ingin dicapai.
4. Integrasi: darjah di mana unit dalam organisasi digalakkan untuk bekerjasama di antara satu sama lain.
5. Sokongan pengurusan: darjah di mana pengurus dapat memberi sokongan, komunikasi yang jelas dan bimbingan kepada pekerja-pekerja.
6. Kawalan: peraturan dan tata tertib yang perlu dipatuhi dan jumlah pengawasan penyelia terhadap pekerja-pekerja mereka.
7. Identiti: sejauh mana ahli organisasi mengenal pasti organisasi sebagai satu unit lebih daripada jabatan atau bidang kepakaran mereka.
8. Sistem ganjaran: darjah di mana ganjaran diberi kepada pekerja berdasarkan prestasi kerja dan bukan berdasarkan senioriti.
9. Toleransi konflik: darjah di mana pekerja digalakkan untuk menyuarakan kritikan.

10. Corak komunikasi: darjah di mana corak komunikasi organisasi adalah dihadkan kepada hierarki autoriti yang formal.

Schein (seperti yang disebut dalam Schultz, 1994) membahagikan budaya organisasi kepada tiga peringkat iaitu:-

- a) artifaks - terdiri daripada faktor-faktor fizikal dan tingkah laku seperti rekabentuk pejabat, kod pakaian pekerja dan tahap keformalan.
- b) nilai - boleh dilihat melalui temuramah dan penerangan tentang mengapa sesuatu berlaku dalam organisasi
- c) tanggapan yang terlindung - merupakan persepsi, pemikiran dan perasaan seseorang pekerja dalam organisasi.

Suzuki (seperti yang disebut dalam Mohammad Saeed & Arif Hassan, 2000) berpendapat bahawa komponen yang paling kuat dalam organisasi adalah kepercayaan dan tingkah laku pekerja-pekerja dalam organisasi yang dibina melalui proses sosialisasi. Ia disalurkan dan dikekalkan melalui interaksi antara ahli-ahli dalam organisasi. Oleh itu, jikalau ahli-ahli dalam organisasi mempercayai bahawa organisasi tidak akan menghargai usaha mereka walaupun mereka bekerja dengan tekun jika dibandingkan dengan satu kumpulan pekerja yang mempercayai bahawa usaha mereka akan dihargai jikalau mereka berusaha maka kedua-dua set kepercayaan yang dipegang oleh ahli-ahli organisasi akan menghasilkan prestasi kerja yang berlainan (Mohammad Saeed & Arif Hassan, 2000).

George dan Jones (1999) mengatakan bahawa organisasi yang mempunyai budaya yang kuat akan mempunyai satu set nilai dan norma yang akan dipegang oleh pekerja-pekerja dalam organisasi dan memupuk komitmen di kalangan ahli-ahli organisasi untuk mencapai matlamat organisasi. Oleh itu, budaya yang kuat merupakan peraturan-peraturan yang tidak rasmi di mana setiap pekerja harus mengikutinya (Deal & Kennedy, 1982). Organisasi yang mempunyai budaya yang kuat, pekerja-pekerja akan mengetahui apa yang harus dilakukan dalam keadaan yang tertentu. Mereka tidak perlu membuang masa untuk memutuskan tindakan yang seharusnya diambil apabila berada dalam sesuatu keadaan. Oleh itu, budaya yang kuat dapat meningkatkan daya pengeluaran sesebuah syarikat dengan membuat anggaran bahawa sesebuah syarikat boleh memperoleh keuntungan bagi setiap pekerja satu atau dua jam masa bekerja yang produktif (Deal & Kennedy, 1982). Walau bagaimanapun, budaya yang kuat tidak semestinya akan berjaya jika budaya tersebut tidak dapat mengadaptasikan diri kepada persekitaran luaran. Budaya yang kuat yang tidak menggalakkan adaptasi akan membawa kesan yang negatif kepada organisasi daripada organisasi yang mempunyai budaya yang lemah (Daft, 1998).

Organisasi yang mempunyai budaya yang lemah pula akan memberi sedikit tunjuk ajar kepada ahli-ahli organisasi tentang bagaimana mereka perlu berkelakuan. Organisasi yang mempunyai budaya yang lemah akan menggunakan struktur organisasi yang formal dan kurang memberi perhatian kepada nilai dan norma untuk mengkoordinasikan tingkah laku organisasi (George & Jones, 1999).

## 2.1 Motivasi

Motivasi merujuk kepada analisis yang sistematik berkenaan dengan bagaimana kerja dan persekitaran mempengaruhi tingkah laku dan prestasi kerja (Wiley, 1997). Motivasi bukan merupakan satu sifat yang tetap dan akan berubah jikalau terdapat perubahan dalam faktor-faktor peribadi dan sosial (Wiley, 1997). Ia juga akan mempengaruhi tingkah laku seseorang

dalam prestasi kerjanya (Nicholson, seperti yang disebut dalam Wiley, 1997). Oleh itu, motivasi merupakan salah satu faktor utama yang dapat menggerakkan seseorang pekerja untuk menyempurnakan tugas dan tanggungjawab yang telah ditentukan oleh sesebuah organisasi (Jaafar Muhammad, Mohd Hizam Hanafiah, & Zahir Mohd Makhbul, 2000). Ini kerana pekerja yang bermotivasi selalunya mempunyai pemikiran yang positif dan dapat menyelesaikan sesuatu masalah yang dihadapi dengan berkesan kerana mereka akan cuba sedaya upaya untuk memikirkan cara yang terbaik untuk menyelesaikan sesuatu masalah yang dihadapi (Muhammad et al., 2000).

Buono dan Bowditch (1994) menyatakan bahawa motivasi boleh dibahagi kepada dua iaitu intrinsik motivasi dan ekstrinsik motivasi. Intrinsik motivasi adalah keinginan untuk bekerja keras untuk mencapai sesuatu matlamat yang telah ditetapkan. Contoh motivasi jenis ini adalah seperti berusaha untuk melakukan sesuatu tugas. Manakala ekstrinsik motivasi pula merupakan tingkah laku tertentu yang dipamerkan dalam situasi-situasi tertentu supaya dapat memperolehi insentif tertentu atau menjauhi daripada hukuman. Oleh itu, seseorang akan bermotivasi untuk melaksanakan sesuatu tugas untuk menerima ganjaran yang diinginkan.

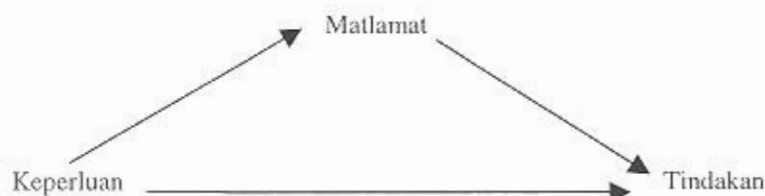
Kolb, Rubin dan Osland (1971) mendefinisikan motivasi sebagai satu keadaan dalaman yang wujud pada individu yang membawa individu ke arah sesuatu objektif dan matlamat. Manakala Wilson dan Rosenfeld (1990) pula berpendapat bahawa motivasi ialah di mana individu berpendapat bahawa kadang kala kerja dapat dilakukan dengan baik dan kadang kala tidak tetapi ia dapat memberi kepuasan dan pembangunan dari semua aspek.

Steer dan Porter (seperti yang disebut dalam Muchinsky, 1983) telah mengenal pasti tiga komponen dalam motivasi iaitu:

1. *energizing* - *a force within people that arouses behavior.*
2. arah tujuan - memberi arah tujuan kepada seseorang pekerja untuk mencapai sesuatu
3. pengkalan- mengekalkan sesuatu tingkah laku walaupun ia tidak membawa hasil dengan cepat.

Walau bagaimanapun, Hicks dan Gullett (1975) pula memberi pandangan yang tersendiri. Mereka mengatakan bahawa motivasi boleh dibahagi kepada dua iaitu motivasi dalaman dan motivasi luaran. Motivasi dalaman wujud dalam individu itu sendiri yang akan menentukan cara pemikiran dan seterusnya tingkah laku yang akan diambil. Manakala motivasi luaran pula dikawal oleh seseorang pengurus seperti polisi syarikat, gaji dan persekitaran kerja.

Proses motivasi bermula apabila seseorang telah mengenal pasti keperluan-keperluan yang tidak dipenuhi. Satu matlamat akan diwujudkan dan dijangka akan memuaskan keperluan yang wujud. Seterusnya, jenis tindakan akan ditentukan dan dijangka akan memenuhi keperluan yang wujud dan mencapai matlamat yang telah ditentukan. Proses ini adalah berterusan seperti di rajah 2. Proses ini berterusan kerana walaupun keperluan seseorang telah dipenuhi tetapi keperluan lain akan timbul dan manusia tidak akan berasa puas hati dengan apa yang telah diperolehi dan akan sentiasa mengharapkan lagi (Fisher, 1995).



**Rajah 2: Proses Motivasi**

## **Konsep Motivasi Kerja**

Motivasi kerja boleh didefinisikan sebagai *"the set of internal and external forces that initiate work-related behavior, and determine its form, direction, intensity and duration"* (Pinder, 1998). Motivasi kerja merupakan satu konsep tahap sederhana yang berurusan dengan fenomena dan aktiviti yang berkenaan dengan orang dalam konteks kerja. Definisi ini menjelaskan bahawa terdapat pengaruh daripada persekitaran (contoh, sistem ganjaran organisasi) dan tarikan yang wujud pada diri seseorang (contoh, keperluan dan motif seseorang individu) berkenaan dengan tingkah laku kerja (Ambrose, 1999).

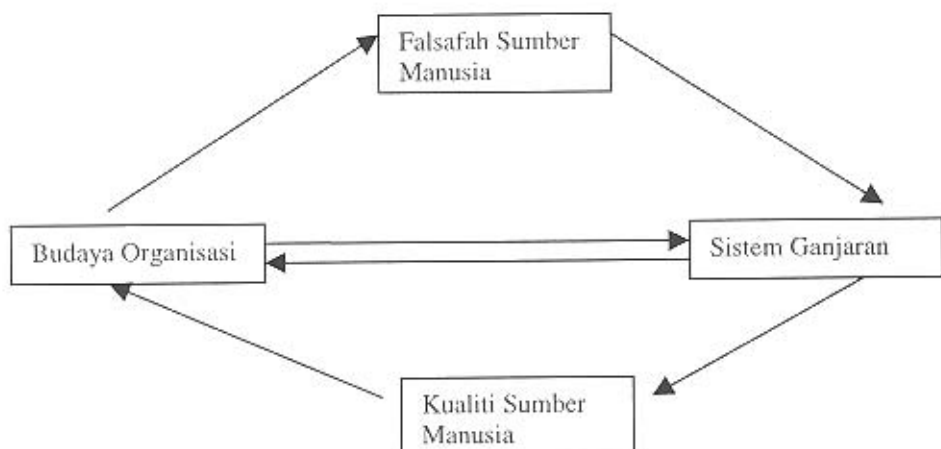
## **2.2 Faktor-faktor Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Ganjaran sebagai Faktor Budaya Organisasi**

Menurut Lawler III (seperti yang disebut dalam Steer, Porter, & Bigley, 1996), sistem ganjaran memberi sumbangan kepada keseluruhan budaya atau iklim organisasi. Sistem ganjaran dapat membantu dalam mereka dan mengekalkan budaya yang wujud seperti budaya yang inovatif, birokratik atau budaya yang bersifat penyertaan tetapi ia juga bergantung kepada bagaimana sistem ganjaran ini dibina, diurus dan ditadbir. Sistem ganjaran dapat membentuk budaya sesebuah organisasi kerana ganjaran yang wujud dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan dan keahlian. Sistem ganjaran juga akan mempengaruhi budaya sesebuah organisasi. Contohnya, organisasi yang menawarkan gaji yang tinggi akan menghasilkan budaya di mana pekerja-pekerja berasa mereka adalah kumpulan pekerja elit yang bekerja untuk sebuah syarikat yang prestij (Suzuki, seperti yang disebut dalam Mohammad Saeed & Arif Hassan, 2000).

Oleh itu, sistem ganjaran yang dipraktikkan di dalam sesebuah organisasi memainkan peranan penting dalam membentuk budaya sesebuah organisasi. Ini kerana ganjaran dapat mengukuhkan tingkah laku tertentu dan dapat menunjukkan sejauh manakah seseorang individu dihargai oleh organisasi mereka. Ganjaran juga dapat menarik dan mengekalkan pekerja dan dapat menunjukkan apa yang dihargai dan diinginkan oleh organisasi (Lawler III, 2000).

Manakala Wallace dan Fay (1998) pula menunjukkan bahawa hubungan antara sistem ganjaran dengan budaya organisasi adalah bersifat interaktif kerana sistem ganjaran akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya organisasi (rujuk rajah 3)



Sumber: N. K. Sethia and M. A. Von Glinow, "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System," in Ralph Kilmann, Mary Faxon and Roy Serpa (eds), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass), p. 405.

### Rajah 3: Hubungan antara sistem ganjaran dengan budaya organisasi

Budaya organisasi akan mempengaruhi falsafah sumber manusia yang akan mempengaruhi sistem ganjaran. Sistem ganjaran yang ditawarkan pula akan menarik dan mengekalkan pekerja dalam organisasi. Kualiti sumber manusia ini pula akan mempengaruhi budaya organisasi.

#### 2.2.2 Hubungan antara Ganjaran dengan Motivasi

Menurut Gupta (1991) dalam Kumar dan Ghosh (1991) ganjaran memainkan peranan yang penting dalam memotivasi dan memperbaiki prestasi pekerja dalam sesebuah organisasi. Terdapat dua jenis ganjaran iaitu ganjaran yang bersifat ekstrinsik dan ganjaran yang bersifat intrinsik. Ganjaran yang bersifat ekstrinsik adalah dalam bentuk kenaikan pangkat dan gaji. Ganjaran jenis ini adalah insentif yang dapat dilihat dan dapat dikawal oleh organisasi. Jenis ganjaran ini dapat digunakan untuk:

- menarik, mengekalkan dan memotivasikan pekerja yang berpotensi
- untuk mengukuhkan tingkah laku yang positif
- memperbaiki prestasi kerja.

Manakala ganjaran yang bersifat intrinsik adalah seperti kepuasan yang diperolehi daripada melaksanakan sesuatu tugas dan merupakan insentif yang tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan oleh pekerja.

Menurut Steers et al. (1996) ganjaran dapat memberi motivasi kepada dua kategori tingkah laku iaitu pekerja yang menyertai sesebuah organisasi dan prestasi sesebuah organisasi. Bagi pekerja yang menyertai sesebuah organisasi akan melihat kepada sama ada rekabentuk sistem ganjaran dapat menarik pekerja-pekerja ke dalam organisasi dan kemampuan sistem ini untuk mengekalkan pekerja-pekerja ini. Selain itu, ia juga melihat sama ada ganjaran dapat memotivasikan pekerja untuk bekerja atau mengurangkan ketidakhadiran. Prestasi pula akan melihat sama ada pekerja telah mencapai standard yang telah ditetapkan oleh organisasi dan sama ada sistem ganjaran yang diberi dapat memotivasikan pekerja untuk melakukan kerja lebih



daripada tugas yang sedia ada. Contohnya, pengurus secara sukarela bekerja lebih masa untuk menyelesaikan masalah yang wujud.

Ganjaran yang diberi oleh organisasi dapat memberi motivasi yang maksimum kepada pekerja-pekerja jikalau pengurus memahami apa yang diharapkan oleh pekerja daripada tugas yang dilaksanakan oleh mereka dan dapat mewujudkan dan mengagihkan ganjaran untuk memenuhi kehendak pekerja-pekerja tanpa mengabaikan kepentingan organisasi (Schermerbon, 1993).

Di samping itu, ganjaran dapat memotivasikan seseorang jikalau orang yang menerimanya melihat ganjaran yang diterima adalah berguna. Antara faktor yang menentukan tahap kepentingan sesuatu ganjaran ialah sejauh manakah seseorang itu menghargai ganjaran yang diberikan dan berapa banyak ganjaran yang ditawarkan oleh organisasi (Lawler III, 2000).

Gaji (ganjaran berbentuk ekstrinsik) berbanding dengan jenis ganjaran yang lain merupakan motivasi yang paling kuat. Gaji bukan hanya dapat memotivasikan pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja tetapi dapat memotivasi mereka untuk menyertai sesebuah organisasi dan terus kekal dengannya (George & Jones, 1999). Schuster dan Zingheim (1992) juga menyokong pendapat George dan Jones (1999) bahawa gaji merupakan ganjaran yang penting bagi pekerja dan juga kepada organisasi kerana ia dapat memotivasi pekerja untuk melaksanakan tugas dengan baik dan meningkatkan prestasi kerja.

Walaupun bagaimanapun, Armstrong (1999) berpandangan bahawa ganjaran berbentuk ekstrinsik yang diberi oleh majikan seperti gaji dapat menarik dan mengekalkan pekerja hanya pada jangka masa pendek jika dibandingkan dengan ganjaran yang berbentuk intrinsik yang dapat memberi impak yang lebih mendalam kepada motivasi dan bersifat jangka panjang.

Green, Chivers dan Mynott (2000) dalam kajian mereka mendapati bahawa pengiktirafan (ganjaran berbentuk intrinsik) terhadap kerja yang dilakukan oleh pekerja seperti dengan memberi ucapan terima kasih dapat memotivasikan pekerja untuk memperbaiki diri lagi. Walaupun pekerja melakukan kesilapan tetapi pengiktirafan dan penghargaan yang diberi dapat membantu mengurangkan kemungkinan berlaku kehilangan motivasi di kalangan pekerja.

Holbache (1998) pula mengatakan bahawa kurang perhatian telah diberikan oleh organisasi terhadap ganjaran yang berbentuk intrinsik kerana jenis ganjaran ini juga dapat memotivasi pekerja. Tetapi ia adalah lebih kompleks jika dibandingkan dengan ganjaran berbentuk ekstrinsik kerana ganjaran jenis ini memerlukan pemahaman lebih mendalam berkenaan apa yang dapat memotivasikan seseorang. Oleh itu, perbincangan antara majikan dan pekerja berkenaan dengan jenis ganjaran ini membolehkan kedua-dua pihak memahami ganjaran yang sesuai dan dapat memberi motivasi yang maksimum kepada pekerja.

### **2.2.3 Kepimpinan sebagai Budaya Organisasi**

Menurut Schein (1992) budaya dan kepimpinan berkait rapat antara satu dengan lain. Pemimpin akan mewujudkan satu budaya dalam organisasi terlebih dahulu. Apabila budaya telah wujud, mereka akan menentukan kriteria yang diperlukan dalam kepimpinan dan seterusnya akan menentukan siapa yang akan menjadi pemimpin.

Schein (1992) juga mengatakan bahawa jikalau budaya dalam organisasi menjadi disfungsi, maka kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam menentukan elemen yang membawa kepada kejayaan dan kegagalan budaya yang sedia ada dan dapat menguruskan segala